

УДК 331.101:658.3

JEL: L29, J29

ORCID ID: 0000-0002-1237-833X

ORCID ID: 0009-0005-5765-2397

DOI <https://doi.org/10.17721/tppe.2024.49.11>

Олена Наумова, кандидат економічних наук, доцент
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
olenan@krok.edu.ua

Андрій Копил, аспірант
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
kopylam@krok.edu.ua

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ: ВПЛИВ НА ЛОЯЛЬНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ

У статті досліджено важливість технологій управління людським капіталом та їх вплив на лояльність працівників організацій. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена поточною негативною ситуацією на ринку праці України та тенденціями продовження його стагнації, що негативно позначається на діяльності організацій. Нові реалії вимагають від приватного та державного секторів впровадження сучасних технологій управління людським капіталом для підвищення ефективності робочого процесу кожного працівника з метою досягнення стратегічних цілей організації. У статті проаналізовано технології управління людським капіталом, які доцільно використовувати як інструменти управління лояльністю працівників організації, що є життєво необхідним в умовах ресурсної кризи. Метою статті є теоретичне обґрунтування ефективності сучасних технологій управління людським капіталом та напрямів їх використання як інструментів управління лояльністю працівників. Методологічною основою дослідження авторами обрано методи систематизації, узагальнення та порівняльного аналізу. Охарактеризовано складові сучасних технологій управління людським капіталом і зроблено висновок про їхню першочергову орієнтованість на технології індивідуального характеру, які спрямовані на розбудову партнерських відносин з працівниками, тоді як колективні технології переважно забезпечують базові потреби колективу та працівника. Отримані наукові результати полягають у поглибленні теоретичних засад розуміння дефініцій «управління людським капіталом», «лояльність працівників» та «ефективність технологій управління людським капіталом», а також у обґрунтуванні прямого впливу використання технологій управління людським капіталом на лояльність працівників. Перспективи подальших досліджень полягають в поглибленому аналізі впливу сучасних технологій управління людським капіталом на лояльність ширшого кола стейкхолдерів організації та на досягнення організацією своїх стратегічних цілей в умовах ресурсної кризи.

Ключові слова: людський капітал, лояльність, лояльність працівників, технології управління людським капіталом, управління лояльністю, ефективність технологій управління людським капіталом.

Постановка проблеми. Численні людські втрати, масова еміграція, загальна мобілізація, руйнування та пошкодження критичної інфраструктури, а також інші негативні чинники, які є безпосередніми наслідками війни, призвели до значного скорочення населення України. Це, у свою чергу, зумовило виникнення серйозних операційних і фінансових викликів для більшості організацій, які через дефіцит ресурсів, зокрема людського капіталу, не завжди спроможні їх подолати.

Водночас результати досліджень компанії McKinsey демонструють високу цінність людського капіталу як ресурсу: його вартість становить дві третини загального багатства людини, а навички, набуті та застосовані під час роботи, складають у середньому 46% вартості людського капіталу протягом трудового життя працівника [1].

Дефіцит кваліфікованих працівників є однією з ключових проблем, що постали перед бізнесом у зв'язку з війною. Як засвідчують дані дослідження стану та потреб бізнесу у 2023 році, зокрема, 34,3% респондентів зазначили нестачу кваліфікованих працівників як фактор ризику для свого бізнесу, що становить серйозну загрозу для його подальшого розвитку [2].

Додатковим індикатором дефіциту людського капіталу для організацій є стрімке зростання кількості вакансій на платформах з пошуку персоналу в Україні. Наприклад, у вересні 2023 року на платформі Work.ua було розміщено рекордну кількість вакансій з початку війни — 105 809 пропозицій [2].

Гостра нестача кваліфікованих працівників на ринку праці в сьогоденних реаліях зумовлює критичну потребу у впровадженні сучасних технологій управління людським капіталом, що забезпечують ефективне залучення та утримання фахівців. Для бізнесу це означає реалізацію стратегій, спрямованих на підвищення лояльності та задоволеності працівників, що стає ключовим фактором у період кризи людських ресурсів. Такий підхід є не лише засобом адаптації до нестачі персоналу, але й суттєвим кроком до підвищення конкурентоспроможності й стійкості організацій на динамічному ринку з високим рівнем невизначеності.

З огляду на це, систематичне дослідження та практичне впровадження технологій управління людським капіталом, разом із детальним аналізом їхнього впливу на лояльність працівників, має визначальне значення для розвитку сучасного бізнесу. Це дозволяє організаціям не лише долати кадрові виклики, а й посилювати свою позицію у конкурентному середовищі.

Аналіз останніх публікацій. Проблематика управління людським капіталом, застосування сучасних технологій у цій сфері та їхній вплив на досягнення організаційних цілей є широко досліджуваною та має значний інтерес серед вітчизняних і зарубіжних науковців. Грішнова О.А. зазначає, що «сукупність людських, організаційних та клієнтських ресурсів формує приховані джерела вартості, що підвищують ринкову цінність компанії» [3, с. 11]. Дослідниця акцентує на необхідності врахування компаніями змін, зумовлених подальшою глобалізацією та дедалі інтенсивнішим перерозподілом світових ресурсів, зокрема інтелектуального людського капіталу, під час стратегічного планування їхнього

розвитку [4, с. 6]. Грішнова О.А. також зауважує, що «Україна посідає вразливе місце у глобальному розподілі цифрової праці: країна має значний людський цифровий потенціал, але через технологічну відсталість не може ефективно використовувати його всередині країни» [5, с. 388]. Бикова А.Л., Чабан Л.І., Алексєєв А.П. [6], визначили тенденції останніх років щодо інвестування в людський капітал в Україні та світі, а також дослідили вплив від інвестування в розвиток кадрів на фінансові показники організації. В свою чергу, Копач Т.М. [7] обґрунтувала вісім критеріїв розвитку (п'ять основних та три допоміжні), за якими слід оцінювати інструменти управління людським капіталом для забезпечення прибутковості бізнесу. Залознова Ю.С. та Азьмук Н.А. [8] дослідили зміни характеристик людського капіталу України під впливом війни. Автори проаналізували втрати та надбання людського капіталу в умовах воєнного стану, а також здійснили спробу визначити основні стратегічні напрями відновлення людського капіталу України у повоєнний період. Палієнко Т.П. [9] дослідила засади формування людського капіталу в контексті інноваційних екосистем та дійшла висновку, що базовою потребою інноваційної екосистеми є людський капітал. Турчіна С.Г., Юрченко О.Ю., Азаров В. [10] запропонували метод оцінки потенціалу підприємства, заснований на розвитку доходного підходу до оцінки ринкової вартості організації з урахуванням впливу на цей процес людського капіталу. Юхновська Ю.О., Діденко А.В., Риженко О.М., Омельчак Г.В. [11] дослідили вплив технологій управління людським капіталом на широкий спектр організаційних КРІ (ключових показників ефективності), включаючи продуктивність, плинність кадрів, якість продукції, безпеку праці та задоволеність клієнтів. Якщо розглядати напрацювання іноземних науковців, то варто відзначити Т. Russell Crook, David J. Ketchen, Jr., Samuel Y. Todd, James G. Combs, David J. Woehr [12], які досліджували вплив технологій управління людським капіталом на результативність діяльності організації та дійшли висновку, що людський капітал має тісний зв'язок з результативністю, особливо коли цей капітал не є легко доступним на ринку. Автори наголосили, що слід зосереджувати увагу не лише на людському капіталі одного рівня, наприклад, серед керівників вищої ланки чи працівників нижчого рівня, а натомість розвивати людський капітал на всіх рівнях ієрархії організації. Braunerhjelm, P. та Lappi, E. [13] ввели новий показник людського капіталу, який інтерпретували як попередній досвід працівників у підприємстві. Дослідники визначили, що збільшення частки працівників із досвідом підприємства на 10% підвищує продуктивність організації на 3,9%, що є статистично значущим показником. Yaser Saleh Al frijat, Ahmed A. Elamer [14] наголосили, що організації повинні регулярно здійснювати аудит своїх можливостей у сфері людського капіталу, щоб забезпечити залучення та утримання кваліфікованих працівників, готових до викликів, зумовлених діджиталізацією, зміною клімату та розвитком стандартів сталого розвитку. У свою чергу Fedyky A., Hodsonz J. [15] відзначили важливість корпоративних інвестицій в людський капітал організації. Prakash Kumar Gautam та Rishi Raj Gautam [16] у своєму дослідженні ґрунтовно розглянули вплив технологій управління персоналом на лояльність стейкхолдерів організації. Дослідники підкреслили, що різні аспекти управління людським капіталом мають значний вплив на лояльність працівників. Така лояльність досягається завдяки заходам із навчання та розвитку, політиці широкого залучення працівників до управління організацією, конкурентним системам компенсацій і пільг, можливостям кар'єрного зростання та підтримці балансу між роботою та особистим життям. Лояльні та задоволені працівники

демонструють високий рівень відданості роботі та сприяють підвищенню задоволеності споживачів, що в результаті позитивно впливає на продуктивність та ефективність організації. Ťilicǎ E. V. [17] досліджувала вплив якісного людського капіталу організації на результативність та прибутковість організації. Bunga Putri Nurseha, M. Nur Afif, Saepul Anwar [18] надають рекомендації менеджерам більш усвідомлено ставилися до важливості інтелектуального капіталу як інструменту для покращення фінансової результативності організації. Натомість, Fatima Siddiqui, Naveed Anwer, Albert John, Muhammad Osaid Rabie [19] дійшли висновку, що людський капітал постає як основний елемент, що підкріплює успіх організації, сприяє інноваціям і формує культуру постійного вдосконалення. Fernando J. Garrigos-Simon, M. Dolores Botella-Carrubi та Tomas F. Gonzalez-Cruz [20] у своїй роботі здійснили бібліографічний аналіз 635 джерел, присвячених технологіям управління людським капіталом, надавши дослідникам і практикам структурований та візуалізований огляд досліджень з цієї тематики.

Невирішені частини проблеми. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значну затребуваність та актуальність обраної авторами тематики в науковому середовищі. Втім, більшість авторів зосереджуються на впливі технологій управління людським капіталом на досягнення кінцевих цілей організації, залишаючи поза увагою проміжні елементи, які є ключовими для глибокого розуміння процесів управління організаціями, зокрема лояльність працівників.

Мета статті. Метою цієї статті є теоретичне обґрунтування ефективності сучасних технологій управління людським капіталом та їх використання як інструментів управління лояльністю працівників.

Методологія дослідження. Для дослідження окреслених авторами предметних питань було застосовано базові методи економічного аналізу: систематизацію та узагальнення (вивчення ознак людського капіталу працівника), порівняльний аналіз (огляд літератури, аналіз складових технологій управління людським капіталом та факторів формування лояльності працівників за допомогою таких технологій).

Результати дослідження. З-поміж різноманіття трактувань поняття «людський капітал» для цілей даного дослідження ми виокремили визначення, запропоноване Ю. О. Юхновською, А. В. Діденком, О. М. Риженко та Г. В. Омельчак [11]. Автори розглядають людський капітал як нематеріальні колективні ресурси, що належать індивідам і групам у межах певної сукупності. До таких ресурсів відносять: знання, таланти, навички, здібності, досвід, інтелект, підготовку, судження та мудрість, якими індивіди володіють як індивідуально, так і колективно. Загальна сукупність цих якостей становить форму економічного блага, доступного організаціям для досягнення їхніх стратегічних цілей.

Для глибокого розуміння того, як сучасні технології управління людським капіталом ефективно впливають на лояльність працівників, доцільно виокремити основні ознаки людського капіталу працівника з точки зору управлінського підходу, які систематизовані в таблиці 1.

Ознаки людського капіталу працівника

Елементи людського капіталу працівника	Знання, вміння, навички, досвід, ментальне та фізичне здоров'я, творчий потенціал
Об'єктивний стан людського капіталу працівника	Професійні компетенції, особисті якості, стан ментального та фізичного здоров'я
Інституційний стан людського капіталу	Дипломи про освіту, патент на винахід (корисну модель), сертифікати та відзнаки про професійні досягнення
Методи формування та накопичення людського капіталу	Освіта, професійний досвід, розвиток фізичної культури, духовний розвиток
Напрями вимірювання людського капіталу	Показники рівня освіти, економічної активності, творчої реалізації, стану фізичного та ментального здоров'я

Джерело: систематизовано авторами за даними [22]

Людський капітал включає характеристику суб'єкта володіння – індивіда або групи, що дозволяє використовувати цей критерій для класифікації технологій управління людським капіталом працівників організації. На основі цього критерію технології управління людськими ресурсами можна поділити на:

- технології управління людським капіталом індивідуального характеру (наприклад, заохочення до самоосвіти та саморозвитку; забезпечення мобільності працівників; гнучкий графік роботи й дистанційна зайнятість; наставництво та коучинг; програми психологічної підтримки та управління конфліктами);
- технології управління людським капіталом колективного характеру (зокрема, цифрові платформи для швидкої комунікації та навчання персоналу; управління талантами та кар'єрою; постановка цілей та оцінювання результатів діяльності працівників; управління змінами).

З аналізу охарактеризованих складових сучасних технологій управління людським капіталом можна дійти висновку про їхню першочергову орієнтованість на технології індивідуального характеру, які спрямовані на розбудову партнерських відносин з працівниками, тоді як колективні технології переважно забезпечують базові потреби колективу та працівника.

У цьому контексті важливо врахувати, що формування лояльності персоналу за допомогою технологій управління людським капіталом також визначається низкою факторів, які мають як індивідуальний, так і колективний характер [21]. До таких факторів належать:

- урахування характеристик працівників – це вік, стать, спосіб життя, особисті та релігійні цінності, траєкторія розвитку кар'єри;
- соціально-психологічний аспект внутрішніх організаційних комунікацій, які сприяють задоволенню базових соціальних потреб – робота працівників в сприятливому соціально-психологічному кліматі, який забезпечує соціальний розвиток працівників, а також постановка керівництвом цілей з чітко описаними завданнями та справедливим вимірюванням результатів діяльності працівників;
- забезпечення матеріальних потреб – не лише гідна оплата праці, але й компенсація витрат на професійний розвиток працівників та підтримання їх фізичного та ментального здоров'я.

Зазначені фактори відповідають моделі розуміння та управління поведінкою ISM (Individual, Social, Material) [23], яка виокремлює три складові (відображено на рис. 1), що впливають на поведінку людини, включно з її лояльністю до організації, а саме: індивідуальний аспект; соціальний аспект; матеріальний аспект.

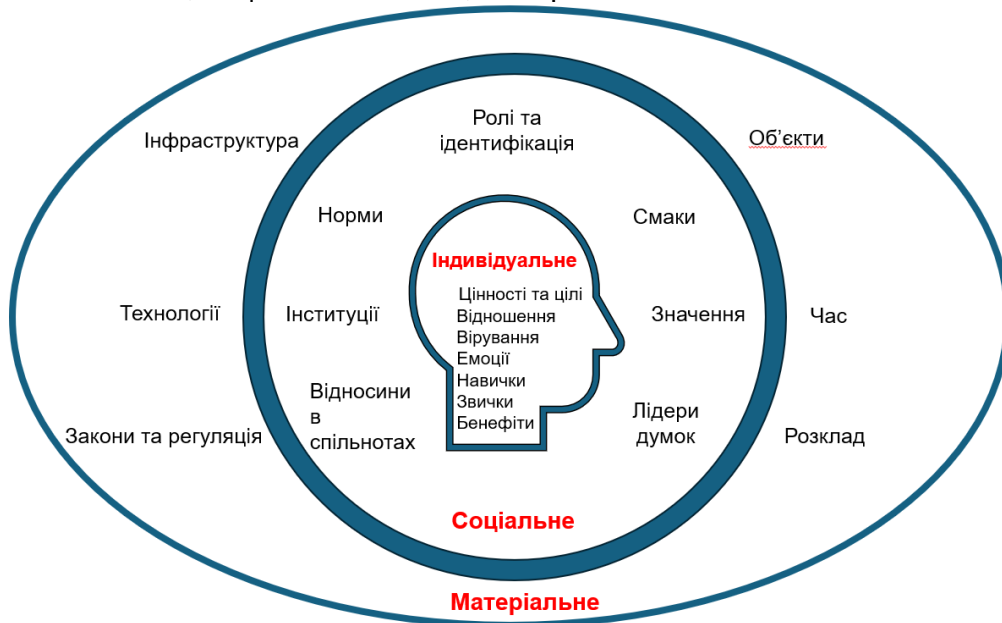


Рис. 1. Модель управління поведінкою ISM.

Джерело: складено авторами за даними [23]

Застосування моделі управління поведінкою ISM допомогло нам згрупувати сучасні технології управління людським капіталом за трьома факторами впливу на лояльність працівників (Рис.2).



Рис.2. Вплив технологій управління людським капіталом на лояльність працівників.

Джерело: сформовано авторами самостійно

Автоматизація та цифровізація діяльності працівників, їх мотивація до продуктивної праці належать до матеріального фактора впливу на лояльність працівників, корпоративна культура — до соціального фактора впливу, а стратегічний розвиток працівників — до індивідуального фактора впливу.

За допомогою рисунку 2 можна продемонструвати, що технології управління людським капіталом є ефективним інструментом впливу на поведінку працівників, зокрема, на формування їхньої лояльності. Порівнюючи наведені особливості управління людським капіталом, можна стверджувати, що описані технології безпосередньо впливають на лояльність працівників організації, задовольняючи весь спектр їхніх потреб — індивідуальних, соціальних та матеріальних. Отже, технології управління людським капіталом є важливими інструментами для підвищення лояльності працівників і повинні використовуватися керівниками для досягнення стратегічних цілей організації.

Висновки. Формування та розвиток лояльності працівників значною мірою залежить від ефективності використання організаціями технологій управління людським капіталом. Зокрема, важливим є розуміння відмінностей між технологіями управління людським капіталом індивідуального та колективного характеру, адже саме вони дозволяють задовольняти різноманітні потреби працівників, зокрема індивідуальні, соціальні та матеріальні.

Ефективне застосування цих технологій сприяє підвищенню задоволеності працівників, що, в свою чергу, впливає на їхню лояльність до організації. Технології управління людським капіталом мають всі ознаки інструментів, здатних управляти лояльністю персоналу, й повинні використовуватися для досягнення цієї мети. Управління лояльністю за допомогою цих технологій є ключовим завданням, оскільки воно безпосередньо впливає на здатність організації досягати своїх стратегічних цілей. Отже, приділення належної уваги розвитку та ефективності технологій управління людським капіталом є важливим кроком у зміцненні взаємодії між працівниками та організацією.

Перспективи подальших досліджень. У подальшому автори вбачають за доцільне виконати поглиблений аналіз впливу сучасних технологій управління людським капіталом на лояльність не лише працівників, але й інших ключових стейкхолдерів організації, зокрема клієнтів, постачальників та партнерів. Важливим напрямом є дослідження того, як ефективно використання технологій управління людським капіталом може сприяти зміцненню відносин з різними категоріями стейкхолдерів, а також як це впливає на здатність організації досягати своїх стратегічних цілей у складних умовах, таких як ресурсна криза. Оскільки вплив на лояльність стейкхолдерів є важливим фактором успіху організації, необхідно вивчити, яким чином технології управління людським капіталом можуть бути інтегровані в загальну стратегію організації для забезпечення її стійкості та ефективності в умовах обмежених ресурсів. Крім того, важливо дослідити, як ці технології можуть сприяти оптимізації процесів управління, покращенню організаційної культури та забезпеченню зростання інноваційного потенціалу організації в період економічної та соціальної нестабільності.

Література

1. Human capital at work: The value of experience. *McKinsey Global Institute*. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/human-capital-at-work-the-value-of-experience>.
2. Стан та потреби бізнесу в умовах війни. *Дія.Бізнес*. 2023. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-viiny-rezultaty-doslidzhennia-v-serpni-2023-roku>.
3. Грішнова О. А. Нагромадження людського, інтелектуального і соціального капіталу підприємства як основна форма його капіталізації. *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2011. № 1. С. 10-13.
4. Grishnova O., Cherkasov A., Brintseva O. Transition to a new economy: transformation trends in the field of income and salary functions. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. Vol. 17. no. 2. Pp. 18–31.
5. Azmuk N., Grishnova O., Kuklin O. Digital employment: Ukraine's ranking in the global division of digital labour. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. №2(43). Pp. 380–391.
6. Бикова А., Чабан Л., Алексєєв А. Інвестування в людський капітал у військовий період. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-74>
7. Копач Т.М. Формування критеріїв розвитку інструментів управління людським капіталом. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. №2 (28). С. 83-100. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.02.2024.9>. DOI: 10.5281/zenodo.12775406.
8. Залознова Ю., Азьмук Н. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59>.
9. Палієнко Т. П. Людський капітал як елемент інноваційної екосистеми. Наукові записки НаУКМА. *Економічні науки*. 2023. № 8(1). С. 101–106. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.101-106>.
10. Турчіна С.Г., Юрченко О.Ю., Азаров В. Методичні підходи до оцінювання інтелектуального капіталу підприємств аграрного сектору в контексті управління сталим розвитком. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. №9(27). С. 209-218. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9\(27\)-209-218](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-209-218)
11. Юхновська Ю.О., Діденко А.В., Риженко О.М., Омельчак Г.В. Потенціал людського капіталу в системі управління сучасним підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2024. №58. С. 49-54.
12. Crook T. R., Todd S. Y., Combs J. G., Woehr D. J., Ketchen Jr D. J. Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of applied psychology*. 2011. №96(3). P. 443.
13. Braunerhjelm P., Lappi E. Employees' entrepreneurial human capital and firm performance. *Research Policy*. 2023. №52(2). 104703. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104703>
14. Al frijat Y. S., Elamer A. A. Human capital efficiency, corporate sustainability, and performance: Evidence from emerging economies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2024. Pp. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.3013>
15. Fedyk A., Hodson J. Trading on talent: Human capital and firm performance. *Review of Finance, European Finance Association*. 2019. vol. 27(5). Pp. 1659-1698. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3017559
16. Gautam P. K., Gautam R. R. Investing in human capital management for firm performance: liability or strategic alignment? *Management Dynamics*. 2022. №25(2). Pp. 39-53. DOI: <https://doi.org/10.3126/md.v25i2.57426>.
17. Țilică E. V. R&D and human capital policies as determinant factors for a company's performance and profitability. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research (IJBESAR)*. 2021. №14(1). Pp. 22-39. DOI: <https://doi.org/10.25103/ijbesar.141.02>
18. Nurseha B. P., Afif M. N., Anwar S. The effect of human capital efficiency, structural capital efficiency, relational capital efficiency, capital employed efficiency & rate of growth of intellectual capital on financial performance. *The Accounting Journal of Binaniaga*. 2024. №9(01). Pp. 51-64. DOI: <https://doi.org/10.33062/ajb.v9i01.49>

19. Siddiqui F., Anwer N., John A., Rabie M. O. The Role of Human Capital in Fostering Organizational Ambidexterity: A Study of IT Firms in Pakistan. *Journal of Asian Development Studies*. 2024. №13(1). Pp. 491-503. DOI: <https://doi.org/10.62345/jads.2024.13.1.41>
20. Garrigos-Simon F. J., Botella-Carrubi M. D., Gonzalez-Cruz T. F. Social capital, human capital, and sustainability: A bibliometric and visualization analysis. *Sustainability*. 2018. №10(12). P. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10124751>
21. Заболотна В. О. Феномен лояльності персоналу в контексті різних поколінь. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 2015. Вип. 55. № III(28). С. 68–73.
22. Кудин С. І., Федик М. В., Фурман Д. Г. Управління людським капіталом в умовах пандемічної нестабільності. *Наукові перспективи*. 2022. №4(22). С. 194–207. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-4\(22\)-194-207](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-4(22)-194-207).
23. A practical tool for designing effective policy interventions. *ISM Tool*. URL: <https://www.ismtool.org>

References

1. McKinsey Global Institute. (2022). *Human capital at work: The value of experience*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/human-capital-at-work-the-value-of-experience>
2. Diia.Biznes. (2023). *Stan ta potreby biznesu v umovakh viiny [The state and needs of business in wartime conditions]*. Retrieved from <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-viiny-rezultaty-doslidzhennia-v-serpni-2023-roku>. [in Ukrainian].
3. Grishnova, O. A. (2011). Nahromadzhennia liudskoho, intelektualnogo i sotsialnogo kapitalu pidpriemstva yak osnovna forma yoho kapitalizatsii [Accumulation of human, intellectual and social capital of the enterprise as the main form of its capitalization]. *Visnyk Donetskoho universytetu ekonomiky ta prava - Bulletin of the Donetsk University of Economics and Law*, (1), 10-13. [in Ukrainian].
4. Grishnova, O., Cherkasov, A., Brintseva, O. (2019). Transition to a new economy: transformation trends in the field of income and salary functions. *Problems and Perspectives in Management*. vol. 17, no. 2, 18–31.
5. Azmuk, N., Grishnova, O., Kuklin, O. (2022). Digital employment: Ukraine's ranking in the global division of digital labour. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(43), 380–391.
6. Bykova, A., Chaban, L., & Aleksieiev, A. (2023). Investuvannia v liudskyy kapital u viiskovyy period [Investing in human capital during the war period]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, (54). doi: 10.32782/2524-0072/2023-54-74. [in Ukrainian].
7. Kopach, T.M. (2024). Formuvannia kryteriiv rozvytku instrumentiv upravlinnia liudskym kapitalom [Formation of criteria for the development of human capital management tools]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnogo universytetu - Economic Journal of Odessa Polytechnic University*, 2 (28), 83-100. doi: 10.15276/EJ.02.2024.9. [in Ukrainian].
8. Zaloznova, Yu., & Azmuk, N. (2022). Liudskyy kapital ukrainy v umovakh viiny: vtraty ta zdobutky [Human capital of Ukraine in the conditions of war: losses and gains]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, (38). doi: 10.32782/2524-0072/2022-38-59. [in Ukrainian].
9. Paliienko, T. P. (2023). Liudskyy kapital yak element innovatsiinoi ekosystemy [Human capital as an element of the innovation ecosystem]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky - Scientific notes of NaUKMA. Economic sciences*, 8(1), 101–106. doi: 10.18523/2519-4739.2023.8.1.101-106. [in Ukrainian].
10. Turchina, S.H., Yurchenko, O.I., Azarov, V. (2024). Metodychni pidkhody do otsiniuvannia intelektualnogo kapitalu pidpriemstv aharnoho sektoru v konteksti upravlinnia stalym rozvytkom [Methodical approaches to the assessment of intellectual capital of agricultural sector enterprises in the context of sustainable development management]. *Aktualni pytannia u suchasni nauki - Current issues in modern science*, 9(27), 209-218. doi: 10.52058/2786-6300-2024-9(27)-209-218. [in Ukrainian].
11. Yukhnovska, Yu.O., Didenko, A.V., Ryzhenko, O.M., Omelchak, H.V. (2024). Potentsial liudskoho kapitalu v systemi upravlinnia suchasnym pidpriemstvom [The potential of human capital in the management system of a modern enterprise]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnogo humanitarnogo universytetu - Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, 58, 49-54. [in Ukrainian].

12. Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of applied psychology*, 96(3), 443.
13. Braunerhjelm, P., & Lappi, E. (2023). Employees' entrepreneurial human capital and firm performance. *Research Policy*, 52(2), 104703. doi: 10.1016/j.respol.2022.104703
14. Al frijat, Y. S., & Elamer, A. A. (2024). Human capital efficiency, corporate sustainability, and performance: Evidence from emerging economies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1–16. doi: 10.1002/csr.3013
15. Fedyk, A., & Hodson, J. (2019). Trading on talent: Human capital and firm performance. Retrieved from: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3017559
16. Gautam, P. K. & Gautam, R. R. (2022). Investing in human capital management for firm performance: liability or strategic alignment? *Management Dynamics*, 25(2), 39-53. doi: 10.3126/md.v25i2.57426.
17. Țilică, E. V. (2021). R&D and human capital policies as determinant factors for a company's performance and profitability. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research (IJBESAR)*, 14(1), 22-39. doi: 10.25103/ijbesar.141.02
18. Nurseha, B. P., Afif, M. N., & Anwar, S. (2024). The effect of human capital efficiency, structural capital efficiency, relational capital efficiency, capital employed efficiency & rate of growth of intellectual capital on financial performance. *The Accounting Journal of Binaniaga*, 9(01), 51-64. doi: 10.33062/ajb.v9i01.49
19. Siddiqui, F., Anwer, N., John, A., & Rabie, M. O. (2024). The Role of Human Capital in Fostering Organizational Ambidexterity: A Study of IT Firms in Pakistan. *Journal of Asian Development Studies*, 13(1), 491-503. doi: 10.62345/jads.2024.13.1.41
20. Garrigos-Simon, F. J., Botella-Carrubi, M. D., & Gonzalez-Cruz, T. F. (2018). Social capital, human capital, and sustainability: A bibliometric and visualization analysis. *Sustainability*, 10(12), 4751. doi:10.3390/su10124751
21. Zabolotna, V. O. (2015). Fenomen loialnosti personalu v konteksti riznykh pokolin [The phenomenon of staff loyalty in the context of different generations]. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*, 55, 68-73. [in Ukrainian].
22. Kudyn, S. I., Fedyk, M. V., Furman, D. H. (2022). Upravlinnia liudskym kapitalom v umovakh pandemichnoi nestabilnosti [Human capital management in conditions of pandemic instability]. *Naukovi perspektyvy - Scientific perspectives*, 4(22), 194–207. doi: 10.52058/2708-7530-2022-4(22)- 194-207. [in Ukrainian].
23. ISM Tool. *A practical tool for designing effective policy interventions*. Retrieved from: <https://www.ismtool.org>

Olena Naumova

Ph.D. in Economics, Associate Professor
 «KROK» University
 Olenan@krok.edu.ua

Andrii Kopyl

Postgraduate student
 «KROK» University
 kopylam@krok.edu.ua

MODERN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT TECHNOLOGIES: IMPACT ON STAFF LOYALTY

In the article authors investigated the critical significance of evaluating the efficacy of human capital management technologies and their influence on organizational staff loyalty. The impetus for this study arises from the prevailing adverse conditions within Ukraine's labor market and its ongoing stagnation, which negatively affect business performance. The contemporary business landscape necessitates that both private and public sectors should adopt advanced human capital management technologies to enhance employee efficiency and loyalty and overall organizational effectiveness, ultimately striving to fulfill strategic objectives. These

technologies not only serve to optimize operational performance but also function as effective instrumental tools for managing staff loyalty, particularly in times of resource constraints and under crisis conditions. The primary aim of this article is to provide a theoretical framework that substantiates the effectiveness of contemporary human capital management technologies and their role in fostering employee loyalty. The research methodology employed encompasses methods of systematization, generalization, and analytical examination. In the article, the authors summarized the characteristics of a staff's human capital and analyzed the specifics of the influence of human capital management technologies on employee loyalty. The components of modern human capital management technologies are characterized and a conclusion is made about their primary focus on individual technologies aimed at building partnership relations with employees, while collective technologies mainly provide the basic needs of the team and the employee. The findings of this study contribute to a deeper theoretical comprehension of the concepts of 'human capital management', 'technology effectiveness', and 'staff loyalty' while also establishing a demonstrable link between these technologies and enhanced staff satisfaction and loyalty. The authors propose future research directions with focusing on a comprehensive analysis of the specific impact that various human capital management technologies exert on the broader spectrum of stakeholder loyalty and the attainment of strategic organizational goals, particularly amid resource crises.

Keywords: *human capital, loyalty, stakeholders' loyalty, management technologies, loyalty management, effectiveness.*